

PLANO DE GESTÃO COMUNITÁRIA DO TURISMO COMO ALTERNATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA SERRA DO TEPEQUÉM.

Leila Márcia Ghedin

Mestre em Planejamento Integral para o Desenvolvimento do Turismo, Especialista no uso dos Recursos Naturais e seus Reflexos no Meio Ambiente, Licenciada em Pedagogia, Guia de Turismo do Rio Grande do Norte, Professora do CEFET-RR nos componentes curriculares de Teoria e Técnica Profissional de Guia, Planejamento das Práticas de Guia, Prática das Técnicas de Guia, Fenomenologia do Turismo e Introdução ao Turismo Rural.

RESUMO

Esta pesquisa esteve orientada a elaborar um Plano de Gestão Comunitária do Turismo para a Serra do Tepequém, localizada no Município Amajari-RR-Brasil. Realizou-se no período de março de 2005 a março de 2006. Utilizou-se o método qualitativo e quantitativo. Os instrumentos utilizados foram: entrevistas gravadas com informantes-chaves da referida comunidade; questionários aplicados aos turistas para determinar o perfil dos mesmos; questionário para a comunidade para determinar sua opinião sobre o desenvolvimento do turismo e sua participação na gestão comunitária; questionário aos atores privados e públicos para obter sua opinião sobre o desenvolvimento do turismo na localidade e o rol de responsabilidade de cada ator envolvido na atividade turística; observação de campo para diagnosticar a situação atual dos recursos naturais, culturais, da gestão comunitária e do desenvolvimento turístico local; além de coletar informações em documentos publicados anteriormente. Os instrumentos aplicados facilitaram a obtenção do diagnóstico, do prognóstico, da análise DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas e Ameaças) e a formulação das políticas prioritárias para o êxito do referido plano. Com base nos estudos anteriormente expostos se desenvolveu o Plano de Gestão Comunitária do Turismo para a Serra do Tepequém acima citado.

PALAVRAS-CHAVE

Planejamento. Gestão Comunitária. Desenvolvimento Turístico.

ABSTRACT

This investigation was guided to design a Plan of Tourism Community Administration for the Sierra of Tepequem, located in the Amajari Municipality in the State of Roraima, Brazil. It was carried out in the period of March, 2005 to March, 2006. The qualitative and quantitative method was used. The instruments used were: recorded interviews with key informants of the referred community; questionnaires applied to the tourist to determine their profile; questionnaire applied to the community to determine their opinion on the tourism development and their participation in the community administration; questionnaire to private and public actors

to obtain their opinion on the local tourism development and the responsibility role of each actor involved in the tourist activity; field observation to diagnose the local current situation of the natural and cultural resources, the community administration and the tourist development; besides gathering information in previously published documents. The applied instruments facilitated the realization of the diagnosis, presage, the SWOT analysis and the formulation of the high-priority politics for the success of the plan. With base in the previously exposed studies was develop the Plan of Tourism Community Administration for the Sierra of Tepequem.

KEYWORDS

Planning. Community Administration. Develop Tourist.

INTRODUÇÃO

Trata-se do resultado de uma pesquisa de campo que assume as perspectivas da pesquisa-ação-colaborativa. Este estudo teve caráter qualitativo e quantitativo, pois se utilizou de instrumentos e técnicas do método qualitativo etnográfico, como também dos instrumentos estatísticos. E por compreender que o conhecimento no campo da sustentabilidade é aquele que consegue articular os processos e os produtos que tornam possíveis a criação de alternativas significantes para as comunidades onde se realiza a pesquisa. Assim, este artigo propõe comentar sobre os limites e possibilidades da gestão comunitária, no que concerne a colaborar com o desenvolvimento sustentável do turismo de uma comunidade.

Considerando que o plano de gestão comunitária é uma ferramenta técnico-científica, acredita-se que esta pode resolver em parte a preocupação dos residentes com a exploração das terras, o uso inadequado dos recursos naturais e culturais existentes e, principalmente, ter a possibilidade de usufruir dos benefícios proporcionados pelo turismo. Assim, como resposta aos problemas da localidade, analisou-se o potencial turístico real do lugar, considerando os recursos e atrativos existentes, bem como as raízes históricas de seus habitantes.

O objeto de estudo desta pesquisa foi a comunidade da Serra do Tepequém no ano de 2005/2006. A finalidade desta foi elaborar um plano de gestão comunitária que promovesse o desenvolvimento do turismo levando em consideração os recursos naturais e culturais existentes na localidade, a fim de ofertá-los como produto turístico. Para a elaboração do plano foi necessário primeiramente diagnosticar a situação atual da gestão comunitária do turismo na Serra. Esta etapa foi realizada através de entrevistas estruturadas e não estruturadas com os residentes e os líderes da Associação de Moradores, com estes instrumentos se descobriu também as necessidades da comunidade.

Através de estudo teórico, buscaram-se os elementos que deveriam inte-

grar um plano de gestão comunitária, que tivesse como foco principal o desenvolvimento do turismo local. Levando em consideração que estes elementos são escolhas do próprio pesquisador, no final deste artigo apresenta-se um indicativo do plano que foi apresentado para a comunidade. Além disto, foi necessário conhecer a demanda turística real da localidade objeto de estudo, para determinar as expectativas dos turistas e visitantes que se utilizam dos atrativos (recursos) naturais e culturais daquela área geográfica.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1 TURISMO, GESTÃO COMUNITÁRIA E SUSTENTABILIDADE

A atividade turística tem contribuído de maneira significativa para o desenvolvimento econômico, social e cultural das nações. Porém corresponde ao Estado seu planejamento integral, hierarquia dos recursos, criação de normas e leis que garantam a sua conversão em um motor da economia nacional. Isto se pode observar em alguns países da América Latina, como México e República Dominicana, que têm se convertido num fator de desenvolvimento e num complexo fenômeno multidimensional, envolvendo aspectos da política, da economia, da sociedade e do ambiente. Apresenta uma ampla gama de oportunidades e possibilidades dentro dos processos produtivos dos países. Neste sentido, proporciona o fortalecimento da identidade local e melhora na qualidade de vida das populações que fazem uso de seus serviços, assim defende a Organização Mundial do Turismo - OMT (2000).

Dessa perspectiva, as distintas nações da América Latina, através dos governos nacionais, regionais e locais, têm orientado em parte o desenvolvimento das comunidades, com o objetivo de impulsionar a atividade turística (OMT, 2004). O desenvolvimento sustentável do turismo nos países amazônicos tem surgido através de Organizações Não-Governamentais e Cooperativas que apóiam o progresso da gestão comunitária embasada nos princípios da sustentabilidade. Em 2003, de acordo com o documento assinado na reunião de Cooperação Multilateral para o Desenvolvimento da América Latina (2003, p.15), países e instituições comprometeram-se em colaborar na “transferência de tecnologia, capacitação da população e funcionários de instituições públicas, bem como nas estratégias de planejamento”, objetivando o desenvolvimento local. Assim, colocaram-se em prática os modelos próprios da gestão de recursos específicos, levando em conta a identidade local e a disposição de satisfazer as necessidades econômicas, ambientais, sociais e individuais dos residentes.

Apesar do exposto anteriormente, de acordo com o I Seminário Internacional Ibero-americano para la Gestão Comunitária do Turismo (2003, p. 67):

O turismo na América Latina tem tido grandes progressos como atividade econômica, pela geração de empregos diretos e indiretos, associados a outras atividades como transporte, recreação, artesanato, educação produção agrícola e industrial. Pelo modo que se vem ordenando o desenvolvimento turístico e a maximização de seus benefícios, as ações estratégicas de planejamento integral têm deixado a desejar no que diz respeito à gestão comunitária em função de uma estrutura espacial turística que promova o desenvolvimento sustentável do turismo.

Assim, o desenvolvimento sustentável requer, entre outros aspectos, o levantamento de informações para o planejamento do uso racional dos recursos naturais, das variáveis socioeconômicas, da infra-estrutura e da superestrutura turística, para que aliado a isto se possa consolidar a gestão comunitária. Parte-se da convicção de que conseguindo o bem-estar econômico, incrementa-se a produtividade local, dessa maneira a gestão comunitária do turismo, com base na sustentabilidade, atua como motor de desenvolvimento local e regional devendo estar caracterizada pela capacitação e conscientização sobre o planejamento integral e participativo, além do programa de gestão estar de acordo com os níveis desejados pelos residentes.

No Brasil, especificamente na região Amazônica, as populações tradicionais não participam do planejamento e nem da gestão das atividades que as envolve. Foi o caso do programa do governo federal do presidente Fernando Henrique, 'Avança Brasil', que contempla uma parte da Amazônia Legal, criando eixos rumo ao norte, com a finalidade de unir as fronteiras Brasil, Venezuela, Guiana Inglesa e Suriname, convergindo em um arco de escoamento da produção e fomento da economia local. Esse projeto é uma realidade na Amazônia e qualquer planejamento para esta região deve levar em consideração essa tendência. Porém, as comunidades não foram consultadas, tampouco participaram de qualquer pesquisa de opinião para expressar sua vontade de querer ou não tais projetos, e na avaliação de Benchimol (2001, p.35):

Os povos residentes na Amazônia Legal são pressionados por todo o mundo para o não uso dos recursos naturais onde estão implantados, isto significa renúncia ao crescimento econômico e se converte na perda de renda por estancar a cadeia produtiva.

Nesse sentido, ao se buscar soluções para esses povos da floresta, visando ao uso racional dos recursos naturais presentes no entorno em que vivem, deve-se levar em consideração os princípios do desenvolvimento sustentável e os desejos da comunidade residente.

Com a finalidade de desenvolver de forma equilibrada os pilares da sustentabilidade, que envolvem o setor social, econômico e ambiental, outorga-se aos residentes a tomada de decisão quanto às atividades diretas a serem desenvolvidas no local. Essa atitude por parte das instituições governamentais e privadas poderá provocar nos residentes uma sensação de respeito vindo dos entes externos e aqueles passam a sentirem-se mais responsáveis pelo que é seu e pelo lugar onde vivem. Acredita-se que o desenvolvimento sustentável do turismo aliado à gestão comunitária seja uma alternativa para o fortalecimento econômico das comunidades tradicionais.

Para Zamorano (2002, p.17), a sustentabilidade “significa encontrar formas de satisfazer as necessidades atuais, sem comprometer a capacidade de uso racional pelas gerações futuras na busca de sua própria satisfação”. Esse processo de sustentabilidade dos seres humanos e da sociedade é possível através do uso da ciência e da tecnologia. Isto se confirma em Mijares (2001, p.61):

- O desenvolvimento sem a redução da população nem de produção industrial.
- Buscar melhor eficiência tecnológica para o aproveitamento e otimização dos recursos naturais, melhora dos níveis de vida, serviços, alimentos e auxiliar as necessidades.
- Manter a relação entre o número de pessoas e os níveis de vida, deve tender a seu melhoramento, que deve ser sustentável eliminando a contaminação.

As condições da sustentabilidade estabelecem as possibilidades do melhoramento de vida da comunidade. Concordando com esta questão, Zamorano (2002, Apud DALY, 1983) assinalou três condições imprescindíveis para a sustentabilidade:

- O nível de uso dos recursos naturais não renováveis não deve exceder aquele necessário para se regenerar;
- O nível de uso dos recursos renováveis não deve ultrapassar a sua capacidade de carga;

- Os poluentes não devem exceder a capacidade de oscilação média.

De acordo com essas condições, pode-se indicar que a sustentabilidade significa pensar em termos de todos os sistemas com todas as suas implicações, relações e conseqüências. Também se poderia dizer que implica na implantação de mudanças e novos esquemas que beneficiem a todos. Fazendo analogia à sustentabilidade antes especificada, pode-se dizer que a sustentabilidade turística busca minimizar os impactos sobre os ecossistemas, em resposta ao uso dos recursos naturais pelas atividades turísticas e assim procura a conservação da cultura e das tradições do destino. Em outras palavras, pretende ser uma atividade ambiental, econômica e socialmente responsável.

Os princípios orientadores do turismo sustentável têm um papel preponderante nas estratégias da indústria global, por um lado, devido à importância que esta tem adquirido e, por outro, devido à necessidade de controlar os impactos negativos provocados pela atividade em questão. A integração da sustentabilidade e o desenvolvimento turístico têm se convertido num requisito que o mercado, especificamente a demanda, tem exigido para atrair os segmentos interessados no desenvolvimento de atividades associadas à natureza e à cultura. Neste sentido, a gestão comunitária seria o processo recomendado para dar continuidade e auxiliar no desenvolvimento sustentável.

De acordo com o esboçado, o desenvolvimento sustentável do turismo, na medida em que permaneça através das gerações e seja suficientemente prudente e flexível, não minará os subsistemas que o integram. Assim, ao tomar a decisão pelo desenvolvimento sustentável do turismo, deve-se considerar não somente o tempo presente, mas principalmente o futuro; fazer uma previsão de como estará o lugar ao longo do tempo; como estará o uso dos subsistemas internos ao sistema turístico e como se programou a flexibilidade desses subsistemas. Em outras palavras, a comunidade deve preocupar-se com a conservação do ambiente de maneira a otimizar o uso racional dos recursos naturais e culturais, minimizando a degradação existente.

Nesse contexto, algumas comunidades consideram o desenvolvimento turístico de maneira convencional, não atentando para o processo dos subsistemas que integram o sistema turístico, como mostra Caldera (2000, p.104) a seguir:

Os subsistemas do entorno do sistema turístico: político territorial, superestrutura, evolução histórica, serviços de infra-estrutura, qualidade ambiental, equipamentos urbanos, uso dos solos, questões de propriedade da terra, comunidade receptora; e os subsistemas

internos ao sistema turístico: recursos naturais, culturais, facilidades turísticas, demanda e acessibilidade e transporte.

Ao se considerar o desenvolvimento turístico convencional, criam-se conflitos e questionamentos que podem comprometer o uso e a utilização eficiente dos fatores que compõem o sistema turístico. Ao passo que considerando no planejamento o sistema turístico e seus subsistemas, pode-se integrar a comunidade, os entes públicos e os entes privados, assim, esse passa a ser um princípio elementar para sustentar o desenvolvimento do lugar. Além disso, devem-se reduzir os impactos negativos gerados e introduzir processos tecnológicos que eliminem os desperdícios e melhorem o aproveitamento dos recursos. O desenvolvimento sustentável do turismo, para Zamorano (2002, p.210), baseia-se no uso otimizado dos recursos, na satisfação das necessidades locais, mediante o uso racional dos recursos naturais; além do planejamento e desenvolvimento da infra-estrutura, do potencial para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e da criação de empresas que promovam bem-estar e os serviços.

Portanto, requer a existência de comunidades sustentáveis, e isto se pode alcançar através da autogestão, coogestão ou gestão comunitária. Esta deverá orientar seus esforços para alcançar o bem-estar da comunidade. Porém, a gestão deve ser objeto de planejamento para que na sua implantação não seja desvirtuada. Os planos de gestão comunitária se concebem como a ação conjunta entre Estado e a sociedade, com a finalidade de orientar os objetivos de políticas de fomento e consolidação do desenvolvimento sustentável do turismo, que deverão ser expressos através do equilíbrio entre os processos sociais, econômicos e políticos, que possibilitem relações harmoniosas na participação dos integrantes da sociedade e executores dos projetos.

Tais planos são instrumentos para dinamizar a política nacional, regional e local, para articular fundamentalmente o planejamento orientado a alcançar os benefícios comuns, contribuindo para a sustentabilidade do desenvolvimento, mediante uma visão de futuro, baseada em processos comuns entre os atores, com a finalidade de melhorar a qualidade de vida e condições turísticas do entorno. Neste sentido, Santos (1998, p. 32) afirma que:

O plano de gestão comunitária é a forma de conferir poderes e organizar os grupos locais para controlar e gerenciar os recursos valiosos por meio de mecanismos, que não somente dêem sustentação às reservas naturais, mas também satisfaçam as necessidades econômicas, sociais e culturais do grupo.

Concordando com esta afirmativa, Horwisch (1995, p.321) resalta que:

As atividades em parques de reservas naturais devem ser integradas à economia local, onde os moradores participam de seu desenvolvimento, desde as pequenas operações em todos os níveis, até a elaboração de planos de gestão e controle do processo de desenvolvimento turístico.

Pelo exposto, o desenvolvimento da atividade turística nas comunidades tradicionais, do ponto de vista da sustentabilidade, é uma importante tendência mundial, uma vez que os deslocamentos ocorrem por diversas motivações, o que confere cada vez mais aos residentes o gerenciamento das operações.

1.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Ações: são as tarefas que se deve realizar em cada unidade ou área para concretizar as estratégias num plano operativo, permitindo a monitoria, o seguimento e a avaliação (Serna Gómez, 2003).

Autogestão: é a gerência de uma empresa ou instituição pelos próprios trabalhadores, que se fazem representar por uma diretoria e por um conselho gestor (Dicionário Aurélio, 1986).

Coogestão: é a gestão em comum, administração ou gerência em sociedade (Dicionário Aurélio, 1986).

Comunidade Receptora: residentes locais ligados direta ou indiretamente com o turismo (Molina, 1997, p. 13)

Entes Envolvidos: são os atores que estarão envolvidos diretamente na realização das ações do plano operativo, possibilitando concretizar o plano de gestão (Serna Gómez, 2003).

Gestão Comunitária: é responsabilidade coletiva que os residentes de um lugar assumem para a tomada de decisões a respeito da administração, gestão e controle de um empreendimento (WWF – Word Wild Fond for Nature, 2001, p. 2).

Gestão Comunitária do Turismo: é o tipo de gestão em que a comunidade local tem um controle substancial da administração e participa no desenvolvimento e manejo dos recursos turísticos da localidade, e uma grande importância

dos benefícios ficam na comunidade (WWF, 2001, p. 2).

Missão: é a formulação explícita dos propósitos de uma organização ou área funcional que se está trabalhando, assim como a identificação de suas tarefas e os atores participantes com a finalidade de alcançar os objetivos da organização ou área funcional (Serna Gómez, 2003).

Visão: é a declaração ampla e suficiente de onde quer que a organização, empresa ou área funcional esteja dentro de 3 a 5 anos (Serna Gómez, 2003).

Objetivos: são os resultados a curto, médio e longo prazo que uma organização, empresa ou área funcional espera alcançar para tornar real a missão e a visão do plano (Serna Gómez, 2003).

Recurso Turístico Natural: são os elementos encontrados em estado natural, que se distribuem em um espaço geográfico e constituem a paisagem, identificados ou qualificados com valor turístico (Mendonça y Correa, 2000, p. 134).

Recurso Turístico Cultural: constitui a matéria prima do turismo, é o tipo de recurso resultante do desenvolvimento das atividades humanas, é a mostra de sua expressão em cada uma das etapas de sua evolução (Mendonça e Correa, 2000, p. 134).

Sustentabilidade: é a relação harmônica entre os sistemas econômico, ecológico e social (Mendonça e Correa, 2000, p. 134)

Tempo de Realização: é o tempo programado para que o plano de gestão se concretize, é o período de realização das ações que estão compreendidas de curto, médio e longo prazo (Serna Gómez, 2003).

2. METODOLOGIA

O marco metodológico da investigação procurou pesquisar os limites e possibilidades da gestão comunitária no desenvolvimento sustentável do turismo na Serra do Tepequém, considerando os recursos naturais e culturais existentes, com a finalidade de ofertá-los como produto turístico.

A pesquisa iniciou-se com a revisão bibliográfica sobre o tema, com a finalidade de conhecer a realidade local e eleger os elementos que deveriam compor o plano de gestão comunitária do turismo. Analisou-se a prática turística desenvolvida na localidade e buscou-se conhecer a demanda turística real para a Serra do Tepequém. Aplicaram-se questionários com os residentes, líderes, entes governamentais, empresas privadas e visitantes. Estes instrumentos foram aplicados na intenção de diagnosticar a real situação da gestão comunitária na localidade e, a partir desse diagnóstico, elaborar um plano de gestão comunitária para o desen-

volvimento do turismo na Serra do Tepequém.

A pesquisa desenvolveu-se em função da obtenção de cada objetivo específico. Chavez (2000) ressalta que devido à natureza do problema apresentado, os objetivos, a finalidade prática e prioritária da presente investigação, pode-se afirmar que esta está dentro dos princípios da investigação descritiva de campo e documental. É descritiva porque procurou expressar um panorama geral, o mais preciso e profundo possível do que se deseja estudar. Passando pela descrição, registro, análise e interpretação da natureza dos fatos que integram o problema de investigação. Fundamentou-se no estudo do presente, na interpretação do que é, com seus respectivos contrastes, assim como o estabelecimento das relações entre causa/efeito nos aspectos vinculados à gestão comunitária e atividade do turismo sustentável. As informações foram colhidas de maneira direta no lugar em que ocorreram os fatos, o que significa que se observou o fenômeno no seu estado natural, a partir das estratégias e dos procedimentos da pesquisa participante.

A pesquisa participante tem por pressuposto que os sujeitos que nela se envolvem compõem um grupo com objetivos e metas comuns, interessados em um problema que emerge num dado contexto no qual atuam, desempenhando papéis diversos: pesquisadores, universitários e pesquisadores (membros da comunidade pesquisada). (Garrido, 1999b)

Nesse caso os sujeitos são os articuladores da participação e envolvimento dos atores que fazem parte do processo de desenvolvimento. Analisar os métodos de construção dos saberes de um grupo pela própria equipe da comunidade estimula mudanças na cultura organizacional e oferece subsídios para as políticas públicas de formação contínua da comunidade. Esperam-se, como resultados da ação colaborativa da pesquisa, mudanças de comportamento que produzam valorização do trabalho, crescimento pessoal, compromisso profissional, desenvolvimento de uma cultura de análise e de práticas organizacionais participativas.

O diagnóstico apresentado realizou-se através da combinação das informações obtidas por meio de observação de campo, entrevistas com os líderes comunitários, aplicação de questionários à comunidade, aos entes governamentais e empresas privadas, além da revisão de documentos relacionados com a área de estudo.

A partir disto, seguiu-se as orientações de Serna Gomes (2003), o qual explica a realização da análise DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas e Ameaças), permitindo classificar as informações quanto aos fatores internos

(Fortalezas e Debilidades) nos quais a comunidade pode intervir e influenciar diretamente, e aos fatores externos (Oportunidades e Ameaças) em que a comunidade não tem controle direto das ações. Cabe destacar que os objetivos e as propriedades são altamente influenciados por critérios políticos, sociais e econômicos. Desta maneira, é imprescindível que o levantamento dos dados iniciais seja substancial e dê subsídio para a análise e para a apresentação do plano à comunidade. A partir da análise DOFA, geraram-se as estratégias, as quais serviram de plataforma para a criação das políticas prioritárias, estas nortearão o êxito do plano de gestão comunitária do turismo para a Serra do Tepequém e, se aplicadas, o plano terá êxito, caso contrário não.

Para este estudo foram considerados os elementos que estão definidos no marco teórico, como primordiais para um plano de gestão comunitária e neste foram contemplados: visão, missão, objetivos, ações, atores envolvidos e prazos. As ações são descritas por meio de uma matriz que considera os recursos naturais e culturais existentes na localidade como pontos fundamentais para o desenvolvimento do referido plano de intervenção. A seguir se apresenta o esquema de planejamento utilizado para a elaboração do plano de gestão comunitária do turismo para Serra do Tepequém, desenvolvido especificamente para este fim, mas que pode ser utilizado como referência em outros planos de gestão:

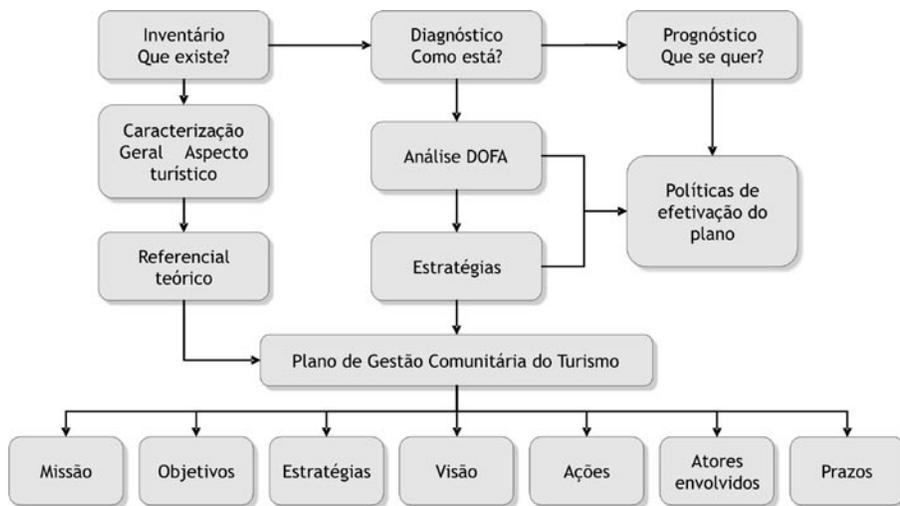


Figura 1 - Esquema de Planejamento

Fonte: Ghedin, 2005.

As políticas foram programadas com a finalidade de sanar os problemas que existem atualmente na localidade. Estas estão pensadas em âmbito social, econômico, pedagógico, cultural, ecológico, físico, institucional e político. A intenção é que resultem na melhoria da qualidade de vida dos residentes e aumente a qualidade das vivências entre os residentes e os visitantes. A elaboração destas teve como principal objetivo colocar a comunidade receptora como principal gestora do processo de desenvolvimento do turismo naquela localidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o resultado do estudo pode-se dizer que a gestão comunitária é capaz de promover o desenvolvimento turístico local, pois dá aos residentes o poder de decisão nas ações relacionadas à comunidade. No que diz respeito à Serra do Tepequém, o potencial turístico existente é capaz de captar correntes de turistas nacionais, a curto e médio prazo, e internacionais, a longo prazo. Além disso, os recursos naturais e culturais presentes na Serra do Tepequém são suficientes para transformá-la em um produto, levando em consideração que foram valorizados os de 1ª. Ordem por Ruschmann Consultores (2002).

Através do estudo realizado concluiu-se que a gestão comunitária na Serra do Tepequém já existe há seis (6) anos, quando se criou a ADESMOST (Associação de Moradores para o Desenvolvimento Sustentável da Serra do Tepequém). Os residentes já estão organizados, sensibilizados, conscientes e participam das decisões que implicam na vida da comunidade local. Porém a gestão comunitária do turismo ainda não tem se desenvolvido com toda a sua capacidade. Isso se deve à falta de um plano que direcione as ações do gerente do núcleo de turismo. É neste ponto que houve a intervenção deste estudo, pelo qual se desenvolveu o plano de gestão comunitária do turismo.

O estudo comprovou que a infra-estrutura básica e turística, as facilidades, a acessibilidade e transporte ainda são deficientes e em alguns casos inexistentes, o que impede o turismo de se desenvolver plenamente em curto prazo. Além disso, os residentes acreditam que ainda lhes falta mais capacitação turística, pois na maioria das vezes são dependentes de atores externos para realizar ações relacionadas ao desenvolvimento do turismo na Serra.

Com base na análise da demanda turística real da Serra do Tepequém, foi possível determinar as expectativas dos turistas, estas relacionam-se com o perfil do visitante assim caracterizado: são pessoas solteiras, jovens, idade entre 22 a 30 anos, com salário fixo entre R\$ 500,00 (quinhentos reais) e R\$ 1.000,00

(um mil reais), gostam muito de viajar em alta temporada e acompanhados de amigos, hospedam-se em barracas e utilizam como meio de transporte o veículo. Viajam em busca de novas experiências e geralmente buscam informações sobre o lugar visitado junto a parentes e amigos. São pessoas que procuram um lugar tranquilo para descansar e desfrutar um fim de semana, esquecendo as atividades cotidianas.

Com base nos enfoques teóricos e nos resultados dos instrumentos metodológicos aplicados à comunidade, aos líderes comunitários, aos entes governamentais e a iniciativa privada, concluiu-se que a organização da gestão comunitária na Serra do Tepequém é a alternativa mais viável para o desenvolvimento do turismo na localidade. O primeiro passo para que isto aconteça é a execução do plano apresentado a seguir:

1. Plano de gestão comunitária do turismo para a serra do tepequém

Visão: O plano de gestão comunitária visa o desenvolvimento do turismo na Serra do Tepequém, pretende que os residentes sejam os melhores gestores da atividade turística no Estado de Roraima.

Missão: O plano de gestão comunitária do turismo na Serra do Tepequém está comprometido em promover as ações necessárias para que a atividade turística se desenvolva de maneira organizada e não danifique o meio natural e cultural do lugar. Portanto, deve satisfazer as necessidades e expectativas da comunidade, contribuindo com o bem estar de seus cidadãos, estimulando as práticas comunitárias e a inter-relação com os visitantes, como também promover a relação integrada com os entes governamentais, as instituições públicas e privadas que contribuem com o desenvolvimento turístico na referida Serra.

Objetivo Geral: Estabelecer as ações necessárias para a gestão comunitária do turismo na Serra do Tepequém, de maneira que esta organize o desenvolvimento da atividade turística apoiando-se nos recursos naturais e culturais presentes na localidade, assim como contribuir na geração de alternativas que fortaleçam o desenvolvimento econômico e sustentável da comunidade.

Objetivos Específicos: (1) Contribuir com a gestão comunitária do turismo na Serra do Tepequém, considerando a vontade da comunidade local e implementando a participação dos grupos interessados. (2) Fortalecer a organização

da Associação dos residentes e seus núcleos para auxiliar no desenvolvimento da atividade turística, através do uso adequado dos recursos naturais e culturais. (3) Facilitar que os residentes beneficiem-se da atividade turística realizada na localidade, através da renda deixada pelos turistas que visitam o lugar.

Quadro 1 - Ações do Plano de Gestão Comunitária do Turismo para a Serra do Tepequém

Ações	Pessoas/ Atores Envolvidos	Prazos ou período
Legalização das terras para o município.	INCRA IBAMA Governo Federal.	Médio
Elaboração de um manual para orientar e normatizar (normas e leis) a preservação do ambiente para os residentes e turistas.	IBAMA, Especialista Comunidade de Tepequém, Prefeitura.	Médio
Normatização do uso dos recursos naturais e culturais para a atividade turística.	Governo do Estado, municipal, comunidade do Tepequém Especialistas.	Médio
Criação de uma regulamentação municipal para o desenvolvimento das atividades turísticas na Serra do Tepequém.	Prefeitura, Comunidade, Câmara Municipal, Especialistas.	Curto
Fiscalização contínua das atividades realizadas na Serra do Tepequém.	Comunidade local, EMBRATUR.	Curto
Manutenção constante das trilhas.	Coordenação de turismo e condutores locais.	Cada 6 meses
Elaboração de rotas e roteiros turísticas integrados a empresas de turismo de Santa Elena de Uairen .	Comunidade do Tepequém, Especialistas e empresas turísticas de Santa Elena.	Médio
Contatação de empresas de turismo de Santa Elena de Uairen para estabelecer convênio bilateral de atividade turística em conjunto.	Comunidade do Tepequém e empresas turísticas de Santa Elena.	Médio
Elaboração de um documento de convênio bilateral estabelecendo os aportes de cada parte implicada.	Comunidade do Tepequém, Experto em idioma espanhol e empresas turísticas de Santa Elena.	Médio

Promoção e realização de cursos de educação ambiental.	Comunidade do Tepequém, CEFET-RR, SEBRAE-RR, SESC-RR.	Contínuo
Implantação do programa de iniciação escolar para o turismo e educação ambiental (escola básica).	Comunidade do Tepequém, CEFET-RR, SEBRAE-RR, SESC-RR.	Contínuo
Realização curso de formação e capacitação de guias de turismo regional e guia de turismo especializado em atrativos naturais e culturais.	Comunidade do Tepequém, CEFET-RR, SEBRAE-RR, SESC-RR.	Contínuo
Oferecimento de cursos de sensibilização turística e educação ambiental para a comunidade receptora e visitante.	Comunidade do Tepequém, CEFET-RR, SEBRAE-RR, SESC-RR.	Contínuo
Realização de cursos de idiomas para a comunidade (inglês e espanhol).	Comunidade do Tepequém, CEFET-RR, SEBRAE-RR, SESC-RR.	Contínuo
Promoção de cursos em organização e participação comunitária.	Comunidade do Tepequém, CEFET-RR, SEBRAE-RR, SESC-RR.	Contínuo
Elaboração de um plano de marketing. Elaboração de folhetos, trípticos, dísticos e outros materiais publicitários. Participação em feiras e congressos de turismo como forma de divulgação dos produtos do Tepequém. Criação de uma página de Internet, em conjunto com empresas privadas, públicas e mistas, para divulgar os produtos da marca Tepequém.	Comunidade do Tepequém, CEFET-RR, SEBRAE-RR, SESC-RR, Especialistas e Prefeitura.	Curto Médio Contínuo
Criação de uma campanha publicitária que utilize o convênio bilateral com as empresas turísticas de Santa Elena de Uairen.	SEBRAE, SESC, Governo Estadual, Prefeitura e Comunidade.	Médio
Implantação e adequação de toda a infra-estrutura básica e turística necessária para o desenvolvimento do turismo	Governo Estadual, Prefeitura.	Curto
Implantação das facilidades turísticas.	Governo Estadual, Prefeitura.	Curto

Criação de um conselho municipal de defesa do patrimônio natural e cultural, ligado à Secretaria Municipal de Turismo e Cultura.	Prefeitura, Comunidade, Câmara Municipal.	Curto
Implantação da sinalização turística em toda área da Serra de Tepequém.	Secretaria de Turismo, Prefeitura Governo Estadual e Comunidade.	Curto
Implantação de sinalização e placas no percurso dos atrativos e recursos utilizados.	Secretaria de Turismo, Prefeitura, Governo Estadual e Comunidade.	Curto
Sinalização de vias de acesso para a Serra.	Prefeitura, Governo Estadual e Comunidade.	Curto
Criação de uma campanha de sensibilização para a reciclagem do lixo na Serra.	Prefeitura, Governo Estadual, SEBRAE-RR, CEFET-RR, Comunidade.	Contínuo
Melhoramento na área de depósito de lixo da vila, com a finalidade de não interferir na paisagem e no ambiente.	Prefeitura, Governo Estadual, Fundação de Meio Ambiente e Comunidade.	Curto
Elaboração de planos de gestão das áreas de recursos naturais para a adequada utilização turística.	Fundação de Meio Ambiente, Comunidade, Prefeitura, secretaria Ambiental.	Médio
Desenvolvimento de programas de melhoramento da qualidade dos serviços turísticos.	Prefeitura, Governo Estadual, Prefeitura, Comunidade, Secretaria de Turismo, SEBRAE-RR, SESC-RR, SENAC-RR.	Contínuo
Elaboração de planos de gestão para a adequada utilização turística das cachoeiras e outros recursos hídricos.	Prefeitura, Governo Estadual, Comunidade, Secretaria de Turismo, SEBRAE-RR, SESC-RR, SENAC-RR, Especialistas.	Contínuo
Implantação de uma área de recepção e atendimento ao visitante.	Prefeitura, Governo Estadual, Comunidade, Secretaria de Turismo.	curto
Implantação e adequação de infra-estruturas relacionadas à recepção e informação dos turistas.	Prefeitura, Governo Estadual, Comunidade, Secretaria de Turismo.	Curto Médio Longo

Implantação de um ponto de controle de visitante com a finalidade de controlar a entrada e para não exceder a capacidade de carga do lugar.	Prefeitura Governo Estadual, Comunidade, Secretaria de Turismo.	Médio
Implantação de uma área de serviços de A&B, sanitários, lojas de venda de artesanato e produtos locais, souvenir, áreas de descanso.	Prefeitura, Governo Estadual, Comunidade, Secretaria de Turismo.	Curto e Médio
Ampliação da área de hospedagem em barracas	Prefeitura, Governo Estadual, Comunidade, Secretaria de Turismo.	Médio Longo
Delimitação das trilhas para caminhadas de diversos níveis de esforço (suave, médio, pesado...).	Prefeitura, Governo Estadual.	Médio Longo
Identificação de lugares de observação e conhecimento de flora e fauna local.	Comunidade, Secretaria de Turismo, Especialista.	
Identificação dos locais para observação e para fotografar.	Comunidades, Secretaria de Turismo, Especialistas.	Curto Médio
Promoção nos residentes do interesse pelo reflorestamento das áreas degradadas.	Prefeitura, Governo Estadual, Comunidade, Secretaria de Turismo, IBAMA, Fundação Ambiental.	Curto Médio
Incentivo à criação de cooperativas e sindicatos rurais com a finalidade de melhorar a organização da comunidade.	Governo Estadual, Comunidade, Secretaria de Turismo,	Curto

Fonte: Adaptação de Ghedin, 2005

2. Monitoria do Plano de Gestão Comunitária para o Desenvolvimento do Turismo na Serra do Tepequém

A monitoria do plano de gestão deve executar as estratégias segundo as políticas estabelecidas, de maneira que os gerentes tenham uma visão integral em qualquer momento que necessitem. Segundo Serna Gomes (2003), a monitoria estratégica pode realizar em três níveis. O nível corporativo, o nível funcional e o nível operativo e assim o explica:

el nivel corporativo debe ser realizado por el presidente de la compañía y sus colaboradores. La monitoria funcional debe ser rea-

lizada por el vicepresidente o subgerente y sus colaboradores. La monitoria operativa debe ser ejecutada por el jefe de las unidad operativa y sus colaboradores inmediatos (p: 328).

o nível corporativo deve ser realizado pelo presidente da companhia e seus colaboradores. A monitoria funcional deve ser realizada pelo vice-presidente ou subgerente e seus colaboradores. A monitoria operativa deve ser executada pelo chefe da unidade operativa e seus colaboradores imediatos (tradução própria)

Com base nas definições estabelecidas na citação anterior, para o plano de gestão comunitária do turismo para a Serra de Tepequém, considera-se a monitoria operativa, pois se relaciona especificamente com o núcleo de turismo e as atividades de gestão que este desenvolve. Os índices que medirá o êxito da gestão do plano será a realização das ações no tempo estabelecido pelo referido plano.

REFERÊNCIAS

BENCHIMOL, S. **Zenite ecológico e Nadir econômico –social- análise e propostas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia**. Manaus: Editora Valer, 2001.

COOPERACIÓN MULTILATERAL DE DESARROLLO DE LATINOAMÉRICA. (2003). Transferencia de Tecnología sobre Gestión Comunitaria, Santiago de Chile. Oficina de Planificación.

CALDERA, N. Y REYES V.. **SIGTUR-Zulia, Planificación Integral del Turismo** (Maracaibo). São Paulo. Revista Turismo en Análise. Vol X, N° 10. Editorial ECA-USP, 2000.

CHÁVEZ, N **Introducción a la Investigación Científica**. Maracaibo. 2000.

DICIONÁRIO AURÉLIO. **Dicionário de Língua Portuguesa**, São Paulo. Editora Papirus. 1986.

GARRIDO, S. A didática na Licenciatura. Um estudo dos efeitos de um programa de curso na atividade docente de alunos egressos da Licenciatura. **Relatório de Pesquisa**. FEUSP/CNPq, 1999b.

GHEDIN, L. M. **Planificación Integral del Turismo en el Municipio Miranda – Zulia/Venezuela**. Relatório de investigación. Instituto de Investigación de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia – Maracaibo: Doc. no Publicado, 2005.

- HORWICH, R. H. et alli. **O ecoturismo e o desenvolvimento da comunidade: a experiência de Belize.** In: **Ecoturismo : um guia para planejamento e gestão.** São Paulo : SENAC, 1995.
- MENDONÇA, A. Y CORREA, M. **Turismo: Conceitos, Definições e Siglas.** Manaus. AM. Editorial Valer, 2000.
- MIJARES, M. A. **Plan Turístico de Gestión Comunitaria Sustentable de los Chorros de Milla.** Trabajo de Grado: Mérida. Universidad de Los Andes, 2001.
- MOLINA, S. **Conceptualización Del Turismo.** México, Editorial Limusa, S.A. de C.V., segunda reimpresión, 1997.
- MOLINA. S. **Planificación Integral del Turismo: un enfoque para Latinoamérica.** 2. Edición. Mexico. Editora: Trillas,1995.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO **El desarrollo de las comunidades.** México. Secretaria de publicidad y estadística, 2004.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. **Guía para planificadores locales: Desarrollo Sostenible.** Madrid. España. 2000.
- I SEMINARIO INTERNACIONAL IBERO AMERICANO PARA LA GESTIÓN COMUNITARIA DEL TURISMO. **La Gestión Comunitaria del Turismo en Latinoamérica.** Buenos Aires. Oficina de Planificación y Documentación, 2003.
- RUSCHMANN CONSULTORES. **Documento de Identificação do Potencial Turístico do Estado de Roraima.** DETUR – Secretaria de Planejamento do Estado de Roraima. 2002.
- SANTOS, B. R. dos. **Educação Ambiental E Ecoturismo : Parceria Indispensável Para Uma Atividade Ambiental E Economicamente Sustentável.** Turismo. Tendências & Debates, Salvador, FACTUR/SEBRAE-BA, ano I, Nº 1, jan/jun/1998.
- SERNA GOMES, H. **Gerencia estratégica – Planeación y gestión estratégica: Teoría, Metodología.** Octava Edición. Bogotá. 3R Editores, 2003.
- WWF INTERNACIONAL. **Directrices para el Desarrollo del Turismo Comunitário.** Ledbury. Ucrania. Editorial WWF, 2001.
- ZAMORANO CASAL, F. M. **Turismo Alternativo. Servicios turísticos diferenciados. Animación. Turismo de aventura. Turismo cultural. Ecoturismo. Turismo recreativo.** México. Editorial Trillas. Primera edición, 2002.